

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

Katedra: Katedra tělesné výchovy
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor Sportovní management
(kombinace):

Marketing Malého divadla v letech 2000–2008

Marketing of the Lesser Theatre during the period 2000-2008

Bakalářská práce:

Autor:

Jakub Čermák

Podpis:

.....

Adresa:

Hájenská 72

Liberec 16

460 15

Vedoucí práce: Ing. Filip Trešl

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
54	0	10	4	20	5

V Liberci dne: 22.5.2009

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne: 22.5.2009

Jakub Čermák

Poděkování

Rád bych poděkoval zaměstnancům správy Malého divadla za poskytnutí informací a cenných připomínek. Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Filipu Trešlovi za trpělivost při poskytování rad během vypracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce „Marketing Malého divadla v letech 2000-2008“ pojednává o možnostech využití marketingových nástrojů v divadelním prostředí na příkladě Malého divadla v Liberci. Marketing dnes hraje významnou roli téměř v každém odvětví a ne jinak tomu je i v uměleckém sektoru. Z komerčního prostředí přejímá marketing v divadle určité principy, ale zároveň má také některé charakteristiky typické tomuto prostředí. V práci je popsán divadelní systém, možnosti financování a marketingové aktivity divadla v letech 2000–2008.

Práce charakterizuje základní principy marketingu a marketingového mixu. Ve sledovaném období poukazuje na konkrétní marketingové aktivity divadla a zabývá se SWOT analýzou divadla. Zároveň poukazuje na možné změny v propagaci, které by měli vést ke zlepšení návštěvnosti divadla. Data uvedená v této práci byla získána z výročních zpráv a statistických materiálů divadla.

Klíčová slova

Divadlo, marketing a umění, SWOT analýzy, divadelní systém

Annotation

This thesis “Marketing of the Lesser Theatre during the period 2000-2008” analyzes the opportunities of the Lesser Theatre Liberec to integrate standard means of marketing communication into its business plan. Marketing plays nowadays a significant role in almost every business branch, and the sector of arts and culture responds to this trend. The theatre marketing involves certain aspects typical of commercial enterprises, but it also demonstrates some aspects which are sector-specific. This thesis provides a description of financing possibilities and marketing activities of the Lesser Theatre between 2000 and 2008.

The thesis focuses on basic principles of marketing communication and marketing mix, describes marketing activities performed in the above-mentioned period, and it also provides a SWOT analysis of the theatre. Simultaneously, it demonstrates potential changes of marketing communication procedures, which could lead to a higher number of visitors. All data used in this thesis stem from annual reports and statistic materials of the theatre.

Keywords

Theatre, marketing and art, SWOT analysis, theatre systém

Die Annotation

Diese Studie „Marketing des Kleinen Theaters in den Jahren 2000-2008“ analysiert die Möglichkeiten des Kleinen Theaters Liberec zu der Integration der standarden Marketingmittel in den Businessplan. Marketing spielt heute eine wichtige Rolle in fast allen Businessbranchen, und der Kultursektor reagiert auf diesen Trend. Theatermarketing fasst einige Aspekte typische für kommerzielle Betriebe um, aber es beinhaltet auch Aspekte, die typisch für die Kultur sind. Diese Studie beschreibt die Finanzmöglichkeiten und Marketingaktivitäten des Kleinen Theaters zwischen Jahre 2000 und 2008.

Die Studie konzentriert sich auf die Grundsätze der Marketingkommunikation und des Marketingmixs, sie beschreibt auch Marketingaktivitäten aus der Periode und representiert eine SWOT Analyse. Zugleich weist es mögliche Veränderungen der Marketingkommunikation an, die zum höheren Anzahl der Besucher leiten sollten. Alle Daten, die in dieser Studiert veröffentlicht werden, wurden aus Jahresberichten und anderen statistischen Dokumenten des Theaters erreicht.

Schlüsselwörter

Das Theater, Marketing und Kunkst, SWOT Alyse, Theater Systems

Obsah

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	9
ÚVOD.....	10
1 HLAVNÍ CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	11
2 KULTURA, UMĚNÍ A JEJICH VÝZNAM PRO ČLOVĚKA	12
2.1 Divadlo jako kulturní dědictví	12
2.2 Divadlo jako společenský faktor.....	13
2.3 Divadlo jako ekonomický faktor	13
3 FINANCOVÁNÍ DIVADEL	14
3.1 Divadlo před rokem 1989	14
3.2 Rozdělení divadel.....	15
3.2.1 Divadlo jako veřejná služba.....	15
3.2.2 Divadlo v soukromém sektoru	16
3.2.3 Divadlo v neziskové sféře	16
4 MARKETING A UMĚNÍ	18
4.1 Marketingový mix.....	18
4.1.1 Produkt (Product).....	18
4.1.2 Cena (Price)	19
4.1.3 Místo (Place).....	20
4.1.4 Marketingová komunikace (Promotion)	20
4.2 Firemní filantropie	22
4.2.1 Dárcovství	22
4.2.2 Sponzoring	22
4.3 Trendy do budoucna	23
5 SWOT ANALÝZA.....	24
5.1 Popis SWOT analýzy	24
5.2 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie	25
6 MARKETING MALÉHO DIVADLA	26
6.1 Historie Malého divadla.....	26
6.2 Strategické cíle Malého divadla.....	27
6.3 Cílové skupiny	27
6.4 Tržní motivy, hodnota.....	28
6.5 Konkurence	30
6.6 Užití marketingu v divadle v letech 2000 – 2008	31
6.6.1 Produkt.....	31
6.6.2 Cena	32

6.6.3 Místo	32
6.6.4 Marketingová komunikace.....	33
7 ANALÝZA MALÉHO DIVADLA	37
8 NÁVRHY NA ZMĚNY V PROPAGACI	39
9 ZÁVĚR.....	42
10 SEZNAM LITERATURY	44
11 PŘÍLOHY	46
Příloha 1	47
Příloha 2	48
Příloha 3	49
Příloha 4	50
Příloha 5	52

Seznam použitých zkratek a symbolů

%	-	procento
§	-	paragraf
apod.	-	a podobně
atd.	-	a tak dále
č.	-	číslo
ČR	-	Česká republika
DAMU	-	Divadelní fakulta Akademie muzických umění v Praze
F. X. Šalda	-	František Xaver Šalda
Kč	-	Koruna česká
KPČ	-	Klub přátel činohry
KPLO	-	Klub přátel liberecké opery
např.	-	například
o. p. s.	-	obecně prospěšná společnost
PR	-	Public Relations (vztahy s veřejností)
s. r. o.	-	společnost s ručením omezeným
tzv.	-	tak zvané

Úvod

Téma kultury je dnes velice aktuální zejména díky transformaci divadelního systému. Současná kulturní politika nutí bezesporu divadla stát se více soběstačnými a hledat tak zdroje financí na více místech. Divadla tedy musí odhalit své konkurenční výhody a využít je pro rozvoj své umělecké činnosti a finančního zabezpečení.

Téma mé práce jsem si vybral z důvodu zájmu o využívání marketingových nástrojů a o divadlo vůbec. Ve své práci jsem se zaměřil i na celkový systém, ve kterém divadla v České republice fungují, jenž je velmi důležitý pro vytváření marketingových strategií. Většina divadel u nás je závislá na podpoře ze strany města, ale jejich omezené finanční prostředky na podporu divadel, nutí divadla využívat co nejefektivněji marketingovou komunikaci. Zároveň je však nesmírně důležité zachovat uměleckou kvalitu.

Tuto práci jsem zpracoval pomocí analýzy současného stavu divadel v České republice a použil jsem marketingový mix 4P Philipa Kotlera pro charakteristiku marketingu v divadlech. Poté jsem se zaměřil na konkrétní činnosti Malého divadla a rovněž na SWOT analýzu divadla. Práce není rozdělena na čistě teoretickou a praktickou část, z důvodu snahy co možná nejširšího pohledu na činnost divadla. Některé teoretické prvky se proto vyskytují pro přehlednost přímo na konkrétním případě Malého divadla. Poslední část této práce je věnována možným změnám v propagaci Malého divadla, které by mohli vést ke zlepšení současného stavu divadla, především více naplnit divadelní sál na jednotlivá představení.

Poslání práce spočívá v poodhalení marketingových aktivit Malého divadla ve sledovaném období v letech 2000–2008 a jejich základní charakteristiky. Malé divadlo je „druhou“ činoherní scénou Divadla Františka Xavera Šaldy (dále jen F. X. Šaldy), má stejné vedení

1 Hlavní cíl bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat princip užívání marketingových nástrojů Malého divadla v Liberci v letech 2000-2008 a navrhnout změny v propagaci divadla, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

Dílčí úkoly bakalářské práce

- Vysvětlit jaký je význam kultury a umění pro naši společnost a jak je ze strany státu kultura podporována.
- Charakterizovat divadelní systém v České republice a poukázat na změnu postavení divadel před rokem 1989 a po něm.
- Rozdělit divadla podle právní formy podnikání a popsat systém financování divadel.
- Analyzovat u Malého divadla jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

2 Kultura, umění a jejich význam pro člověka

Od počátku lidské existence je život člověka spojen s uměním a dodnes je nepostradatelnou součástí naší společnosti. Tvoří rozdílné kultury a je výsledkem snahy o vytvoření hodnot pro další generace. V prvopočátcích lidské existence je za umění považována veškerá snaha tvořit. V dnešní době jde o užší soubor tvůrčích činností určitého druhu.

Umění můžeme pozorovat ve všech vývojových etapách lidské evoluce. Přináší neustále něco nového, čímž obohacuje aktuální společenský život, a po čase odkazuje do minulosti ke kulturním hodnotám. Nejedná se vždy jen o díla, události nebo jména z historie, ale lze vysledovat i vývojové trendy, ideje a postoje určité doby.

Umění je důležitou součástí lidského života a kultury, spoluvytváří naši identitu a podílí se na tvorbě společností uznávaných a respektovaných hodnot. Umění je považováno za sílu, jež život člověka i společnosti proměňuje, přináší nové ideje, podněty a způsoby myšlení o nás samotných i o společnosti, ve které žijeme, a utváří nové příležitosti pro další osobní i společenský rozvoj. Stát má mít zájem o podporu umění a kultury, tak aby měli své vážené postavení ve společnosti, jelikož stát je tvůrce společnosti. Myšlenka podpory umění vychází z Ústavy České republiky: „občané ČR... jsou odhodláni společně střežit a rozvíjet zděděné přírodní a kulturní, hmotné a duchovní bohatství“[1;2].

2.1 Divadlo jako kulturní dědictví

Pojem kulturní dědictví se v důsledku dotýká každého z nás. Jde o prostředí ve kterém každý z nás vyrůstá. V rámci kultury se vytvářejí společenské trendy, názory, hodnoty i mateřský jazyk. Slovo kultura pochází z latinského cultus, což znamená pěstovaný, obdělávaný. Pod pojem kulturní dědictví můžeme zařadit například muzea, galerie, památky a divadla. Jakákoliv lidská činnost, jejíž výsledkem je umělecká hodnota, která je brána jako cennost si zaslouží ochranu. Dědictví v nás vzbuzuje dojem nabytí něčeho bez sebe přičinění a zároveň pocitu pokory a úcty. V případě divadel a umění platí toto tvrzení dvojnásob. Kulturní dědictví je bráno jako vzácnost patřící celé naší společnosti a jednotlivcům zároveň a proto by mělo být chráněno a podporováno v dalším jeho vývoji.

2.2 Divadlo jako společenský faktor

Umění můžeme chápat jako měřítko kvality života a zároveň podmínkou pro vytvoření lidského společenství. Umění regeneruje společnost, artikuluje a interpretuje poznání, utváří životní styly, plní identifikační funkce, je zdrojem zábavy a předmětem aktivit volného času. Divadlo také zlepšuje duševní i fyzické zdraví občanů a celkové společenské prostředí naší země, přitahuje mladé lidi a chrání je před negativními vlivy a různými závislostmi [1].

Za vznik divadla vdčíme antickému Řecku, ve kterém bylo divadlo společenskou událostí a zároveň obřadem náboženským. Poselstvím divadla byla vždy zábava, poučení o dění v okolním světě, zachycení lidských osudů a jejich přiblížení lidem. Samotné jeviště podporuje vyslovení vlastních názorů a postojů a dává tím tak základ demokratické společnosti. Samozřejmě předpokládáme, že divadlo přispívá ke kultivaci občanů, k jejich vzdělanosti i k tzv. sociální kohezi¹ společnosti. Všechny tyto faktory jsou pozitivně stimulovány právě divadelní tvorbou na profesionální i neprofesionální úrovni [3].

2.3 Divadlo jako ekonomický faktor

Divadlo je kulturním produktem, jež je vytvářen domácí výrobou, která bývá vysoce kvalifikovaná. Divadelní tvorba není klasickou komoditou jak známe z ekonomických teorií, ale má svou hodnotu, jež se odráží v ceně vstupenky. Umění samotné bývá cílem kulturní turistiky a díky tomu má přínos pro celou turistickou oblast.

Stejně tak jsou divadla nepřehlédnutelnými plátcí daní a poplatků do veřejných rozpočtů. V Evropě se průměrně investuje 1 % státního rozpočtu do kultury, u nás je to pouze necelé jedno 1 % (přibližně 0,7 %). Na první pohled se to jeví srovnatelné, avšak u nás zhruba šestina této částky je vyhrazena církvím. V západním světě nebývá zvykem, že církve jsou dotovány státem. V České republice je sektor divadel zpravidla neziskový, tento pojem nemusí nutně znamenat ztrátový, a je provozován jako veřejná služba. Tudíž je nezbytné zároveň posuzovat, ve kterém systému divadelní instituce působí [4].

¹ Koheze - soudržnost

3 Financování divadel

Systém podpor divadel je v České republice i 20 let po revoluci stále neprůhledný, i když je pravda, že podpora ze strany státu je značná. Problémem jsou však nastavená kritéria, která nevytvářejí rovné podmínky pro všechny a mnoha divadelním institucím ztěžují život. V evropských zemích si divadla na svůj provoz vydělají přibližně 15 % z celkových výdajů. Zbytek finančních prostředků je tedy třeba sehnat z jiných zdrojů.

Závažným problémem je jednak sporná úvaha, zda dotace státu a granty podporují umělce nebo diváka samotného, a za druhé komu vlastně divadlo patří: státu, městu, divákům či hercům? Stát má na provozování divadel evidentní zájem, ale je to velmi nákladná činnost a tak zůstává otázkou, kdo bude jeho provoz platit.

3.1 Divadlo před rokem 1989

„Společně s vládami republik bude federální vláda usilovat také o to, aby se dále zdokonalovaly podmínky pro bohatý kulturní a společenský život našeho lidu. Podobně jako škola, musí se i kultura ještě účinněji podílet na utváření socialistického společenského vědomí a životního způsobu, ještě angažovaněji se začlenit do zápasu o novou společnost, všestranný rozvoj člověka, za pokrok a mír.“ Tento citát z programového prohlášení vlády Lubomíra Štrougala z roku 1981 nám neukáže přesnou situaci divadel v dobách komunistického režimu, ale politická ideologie je jasně patrná z tohoto úryvku ve všech oblastech kultury [5].

Znárodněním divadel v roce 1948 se divadelní činnost stala zcela záležitostí státu včetně cenzury. Na pozice uměleckých vedoucích byli dosazováni lidé na základě kádrových posudků. Divadelníci se stali státními zaměstnanci a jejich platy vycházeli z tabulkového zařazení.

Do roku 1989 bylo divadlo navštěvováno v hojném počtu, díky přání a snaze občanů odpoutat se alespoň na chvíli od tehdejšího totalitního režimu. Mnozí režiséři, dramaturgové a divadelníci se snažili obcházet všudypřítomnou cenzuru a vytvářet tak z divadla místa svobody. Asi i proto po roce 1990 radikálně poklesl počet návštěvníků divadel v porovnání s předchozími roky. Po revoluci na sebe strhává pozornost spíše samotné divadelní představení, než divadelní soubor jako takový, jak tomu bylo před rokem 1989.

Tato proměna a rok 1989 je velkým mezníkem, neboť má za následek změnu postavení divadel v naší společnosti.

3.2 Rozdělení divadel

3.2.1 Divadlo jako veřejná služba

Divadla ve veřejné službě jsou zakládána pomocí státu, kraje nebo městem či obcí. Jde o to, že stát, případně kraj mají zájem na tom, aby v dané lokalitě existovala divadelní instituce a proto jej finančně podporuje z veřejných zdrojů. Takto vzniklá divadla existují nejčastěji v právním režimu příspěvkové organizace nebo čím dál více častěji obecně prospěšné společnosti a je zřizováno státem, krajem případně městem či obcí. Takto to fungovalo i v letech 1948 – 1989 a bylo to jediné možné uspořádání v té době.

Divadla tohoto typu mají většinou stálý soubor klasickou divadelní budovu. Už na první pohled působí velmi konzervativně a často se vracejí ke klasickým dílům. Za to, že jsou financovány státem, jsou častým terčem kritiky.

Stát, kraje i obce se snaží o co největší míru odstátnění divadelního systému, proto dochází k přeměnám příspěvkových organizací na formu neziskové organizace, nejvíce pak na už výše zmiňovanou obecně prospěšnou společnost (o.p.s.). Vše je z důvodu, aby zřizovatel už nebyl povinen zajišťovat chod divadla o.p.s. na rozdíl od případu, kdy divadlo je příspěvkovou organizací. Stát, kraje i města se tak snaží snížit dotace divadlům. Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz své příspěvkové organizaci zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejích potřeb. Rozhodne-li zřizovatel o zrušení organizace, přecházejí dnem uvedeným v jeho rozhodnutí o zrušení její práva a závazky na zřizovatele. Jednoduše řečeno, zřizovatel příspěvkové organizace je prakticky povinen financovat provoz neziskové organizace. Obecně prospěšná společnost musí mít dozorčí radu, do jejíhož majetku byl vložen majetek státu nebo obce nebo která užívá nemovitý majetek státu nebo obce. V tento okamžik zřizovatel už nemusí zajišťovat chod o.p.s. a neustálým snižováním příspěvků nutí divadlo k nalezení dalších alternativních zdrojů finančních prostředků. Zde přicházejí na řadu marketingové nástroje, které musí divadlo využít, aby si zajistilo samotnou existenci [6; 7; 8].

3.2.2 Divadlo v soukromém sektoru

Hlavním účelem vzniku divadel tohoto typu není pouze poskytnutí veřejné služby, ale vedle přínosu uměleckých hodnot jde o naplnění určitého podnikatelského záměru a vytvoření zisku. Toto divadlo může existovat jako právnická osoba, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost nebo na živnostenský list. V tomto posledním uvedeném případě je jako předmět činnosti uveden jako zprostředkování v oblasti kultury. Pro podnikání v oblasti kultury stačí živnost ohlašovací². Nejčastější právní formou podnikání v tomto sektoru soukromém však bývá fyzická osoba nebo s.r.o. [9].

Tyto soukromá divadla se začala objevovat po roce 1989 stejně jako narůstalo množství soukromých firem ať už v průmyslovém či jiném odvětví. Tak jako těchto průmyslových odvětvích i zde je základním kamenem úspěchu dosažení zisku. Sleduje se tedy zda výnosy pokrývají náklady na poskytnutí služeb a zároveň návratnost investice s co možná nejvyšší mírou zúročení. Tento typ divadel nemusí být masovou záležitostí, ale v České republice jsou klasickými zástupci divadel v soukromé sféře tvůrci muzikálových produkcí.

3.2.3 Divadlo v neziskové sféře

Hlavním rozdílem u neziskových (nezávislých) divadel od předchozího typu divadel je, že jsou předmětem veřejného zájmu a nesnaží se dosáhnout zisku. Proč ale existuje organizace, jejíž účelem není dosažení zisku? Kvalitní neziskové organizace dokáží vytvořit poptávku a zároveň velmi často vyžadují nějakou aktivitu ze strany uživatele. V tomto sektoru tedy nejde o vznik divadel za účelem přetrvání hodnot divadelních her, ale o vytvoření touhy v lidech jít na divadelní představení. Poslání neziskového divadla může být šíření alternativních forem hraní, upoutání pozornosti určité cílové skupiny k divadlu atd.. Tato divadla jsou převážně „kočovní“ formy s absencí stálé scény.

Ohledně právního zařazení můžeme říci, že většinou se jedná o občanská sdružení, nadace či obecně prospěšné společnosti. Pozice neziskové organizace nevylučuje možnost dosažení zisku, avšak tento zisk musí být vynaložen na další činnost organizace. Stejně jako veřejná divadla i nezisková musejí hledat zdroj financí pro své přežití. Nezisková divadla díky svým nekonvenčním přístupům k divadlu samotnému jsou častými přínosci

² Ohlašovací živnost se získává pouhým ohlášením u místně příslušného oboru.

inovací na divadelní scénu. Nezávislost divadel nevychází jen z finanční nezávislosti, ale především také z obsahové a tvůrčí nezávislosti [10].

Od roku 1989 až do současnosti došlo k velkému nárůstu počtu neziskových organizací v České republice obecně. Ačkoli je jejich pole působnosti dosti odlišné, dá se mezi nimi vysledovat několik shodných rysů s neziskovými organizacemi působícími v divadelní oblasti. Tyto instituce jsou soukromé, mají neziskový charakter, jsou dobrovolné.

4 Marketing a umění

V této části své práce bych se chtěl zaměřit na teorii marketingu a jeho využití v divadelním prostředí. V předchozích kapitolách jsem poukázal na podmínky v jakých se divadla nachází a z těchto faktů by měla vycházet i marketingová strategie. Půjde o srovnání možností dnešního marketingu a doby po revoluci v roce 1989 jak v teorii tak i praxi.

Může se nám zdát, že marketing je v porovnání s divadelním herectvím zanedbatelný, neboť nic nevytváří a pro samotné divadlo je méně důležitý než herci, režiséři a dramaturgové. Marketingová strategie má však za úkol přilákat pozornost osob, jež se stanou pravidelnými diváky divadla. Musíme si uvědomit, že činnost divadla je určena velmi úzkému okruhu lidí, a tak ve chvíli kdy se podaří přilákat „netradiční“ diváky, narůstá i možnost příchodu nových financí od sponzorů a dárců. Je těžké měřit samotnou výkonnost marketingu, jelikož počet prodaných vstupenek nesouvisí s počtem plakátů s divadelní nabídkou. Avšak je to jedna z možností, jak posouvat rozvoj divadla do dalších etap.

4.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma v optimální skladbě používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“ Tradičně je podoba marketingového mixu tvořena 4 komponenty – „4P“ podle začátečních písmen anglických názvů produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place), marketingová komunikace (Promotion). Toto členění dosáhlo největšího rozšíření pro svoji jednoduchost a přehlednost [11].

4.1.1 Produkt (Product)

Tento prvek je hlavní částí marketingového mixu. Na kvalitě divadelní hry se nejvíce odráží návštěvnost divadla. Od klasického marketingového produktu se odlišuje tím, že divadelní hru je potřeba prodat na trhu bez možnosti přizpůsobení konečné verze na základě potřeb poptávky. V marketingu jde totiž o vytvoření produktu na základě uspokojení potřeb uživatele. To při klasických divadelních hrách je prakticky nemožné.

Může se upravit scéna, kostýmy, ale nikoliv hra. U nově vznikajících her je situace trochu jiná. Autor může reagovat např. na aktuální společenské a politické dění, avšak nejde o reakci na marketingový výzkum o potřebách diváka, který by byl uskutečněn před napsáním hry. Divadla se proto dnes snaží nabídnout i jiné produkty než samotné divadelní hry, aby se odlišili od konkurence a přilákali další zákazníky. Jde např. o koncerty, setkání s osobnostmi, různé slavnostní večery, možnost nahlédnutí do zákulisí atd..

Každý produkt podle marketingové teorie má svůj životní cyklus, stejně tak to můžeme říci i o divadelní hře. Prochází stejnými fázemi: zavedení, růstu, zralosti a poklesu. Je tedy jasné, že i divadelní hra má svou omezenou dobu životnosti, i přestože se ji někdy podaří vzkřísit a opět na určitou dobu přivést zpět. V různých etapách životního cyklu rostou a klesají zisky a zároveň by měli být uplatňovány různé strategie. Divadelní hra přináší určité sdělení. Intimita tohoto sdělení se dá zachytit pouze v prostorách divadla, jelikož nelze zaznamenat ani pomocí kamery. Díky tomuto faktu jsou velmi hojně navštěvovány premiéry, právě pro potřebu být mezi prvními, kdo toto sdělení přijme. U derniéry je motivem fakt, že by toto sdělení už nikdy přijmout nemohl [12].

4.1.2 Cena (Price)

Základním kritériem při rozhodování o koupi daného produktu je právě cena. V současnosti zákazník čím dál více dbá na ceně, jelikož má dostatek informací o cenách a neplatí to už jen u chudších vrstev společnosti, jak tomu bývalo dříve.

U veřejných a neziskových divadel jsou ceny vstupenek nastaveny tak, že ani zcela zaplněný sál nepřinese návratnost investic. Cenu vstupenky si určuje divadlo samo na základě mnoha faktorů jako např.: životní styl obyvatelstva, výše průměrného platu, předpokládaného životního cyklu produktu, reálných nákladů. Náklady na provoz divadla jsou fixní a provozní. U fixních nákladů se jedná o výdaje na chod divadla do uvedení premiéry. Náklady provozní se odvíjejí od všech uvedených představeních po premiéře. Při koupi vstupenky na kulturní akci, a divadla nevyjímaje, se velmi často setkáváme s množstevními slevami nebo slevou závislou na čase, kdy v předprodeji zaplatíme méně než na místě. Dále jsou také výhodnější ceny pro určité skupiny lidí, jako jsou např. studenti, učitelé, atd..

Součástí ceny vstupenek je také rabat. Rabat je srážka, sleva z prodejní ceny, kterou dodavatel (výrobce) poskytuje odběrateli z různých důvodů. Sleva může být peněžní nebo

naturální, kdy může být k určitému objemu nákupu přidáno další zboží zdarma. V divadle se nejčastěji setkáváme s rabatem ve formě množstevní nebo věrnostní slevy [9].

4.1.3 Místo (Place)

Tento marketingový nástroj se nazývá také distribuce. Jedná se o cestu od výrobce ke konečnému uživateli. V našem případě je potřeba rozlišovat distribuci vstupenky a produktu (představení) samotného. Mohli bychom rozdělit divadla na dva různé typy. První skupina divadel zaměřujících se hlavně na domácí diváky, nabízí možnost odkupu vstupenek v předprodeji např. už měsíc před představením. Druhá skupina, s převážně zahraničním publikem, se snaží prodávat vstupenky cestovním kancelářím nebo v co nejkratším časovém úseku před představením.

Vstupenky mohou být prodávány přímo v pokladnách divadla nebo prostřednictvím prodejních sítí (Ticketpro, Ticketportal atd.). Internet velmi pozitivně ovlivnil prodejnost vstupenek a tak dnes téměř všechna divadla umožňují koupi nebo alespoň rezervaci přes webové stránky. Tyto elektronické vstupenky si však nejčastěji musíte vyzvednout na divadelních pokladnách či v prodejních centrech sami, jelikož divadla u nás je málokdy distribuují až k divákovi do domu např. pomocí české pošty či jiného zprostředkovatele.

Distribuci produktu samotného ovlivňuje mnoho faktorů: dostupnost lokality pro diváky, možnost parkování, spojení městskou hromadnou dopravou, datum představení, kapacita sálu, doplňkové služby (např. divadelní kavárna, uvaděči do sálů). Všechny tyto faktory určují výsledné pocity diváka.

4.1.4 Marketingová komunikace (Promotion)

Marketingová komunikace je forma komunikace, kterou používáme k informování, přesvědčování nebo ovlivňování zákazníků. Souvisí s vytvářením pozitivního image produktu, značky, podniku. Stimuluje poptávku, odlišuje produkt od konkurenčního, ovlivňuje další zájmové skupiny veřejnosti, reaguje na nepříznivé události v souvislosti s produktem či podnikem.

Součástí marketingového mixu jsou jednotlivé komunikační nástroje, souhrnně nazývány komunikačním mixem, které podnik využívá k uskutečnění komunikačních cílů. Uvedu zde pouze některé nástroje komunikačního mixu jako např. reklama, podpora prodeje a vztahy s veřejností (PR).

„*Reklama je placená, neosobní komunikace prostřednictvím různých médií*“, zejména masovými sdělovacími prostředky jako televize, noviny, časopisy, rozhlas či billboardy a internet. Přináší informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě atd. U nás se reklama ve spojitosti s divadlem objevuje hlavně v tisku a na plakátech rozmístěných po městě. Je využívána hlavně pro zveřejnění programu divadla na daný měsíc nebo kvůli uvedení nové divadelní hry. Na reklamu je u divadel vyčleněn pouze malý zlomek finančních prostředků z celého rozpočtu, a tak snahou divadel je sledovat jakýsi trend budování značky [11].

Vztahy s veřejností zahrnují úsilí o vytvoření a udržení souladu mezi podnikem a jeho okolím. Funkcemi PR jsou především: zprostředkování zpravodajství o podniku směrem jak dovnitř podniku tak i směrem k jeho okolí, vztahy s důležitými zájmovými skupinami podniku, prezentace postavení podniku na trhu, odstraňování legislativních překážek nebo regulačních opatření (lobbing).

Podpora prodeje doplňuje krátkodobě reklamu v podobě stimulů pro povzbuzení nákupu produktu. Mezi takovéto stimuly můžeme zařadit slevy při nákupu, reklamu v místě prodeje, prémie, cenově nebo jinak zvýhodněná balení a dárky. V případě divadel se konkrétně jedná o abonentní vstupné a dárkové poukazy nebo plakáty jednotlivých představení u divadelních pokladen. Další nástroje marketingové komunikace, kterými jsou přímý marketing nebo osobní prodej, se v divadelním prostředí využívají jen ve velmi malé míře.

Vrátím se ještě k výše uvedenému budování značky. Značku lze definovat jako jméno, symbol, barvu, design a jejich kombinace pro jakoukoli identifikaci výrobků nebo služeb, tato slovní nebo vizuální sdělení jsou součástí vlastností produktu. Úspěšná značky vyvolává u zákazníku emoce. Dnes se zákazníci čím dál více zaměřují na konzumaci právě značkových produktů či služeb a to platí i u divadel. Ty se snaží dostat svoji značku do povědomí diváků propracovanou vizuální identitou, graficky originálně zpracovaným logem, které je prezentováno na propagačních materiálech od vizitek, přes vstupenky až po plakáty. Zároveň snahou divadel je také mediální publicita, která by byla levnější než klasický reklamní prostor nebo v případě mediálního partnerství úplně zdarma [13].

Nejlepším komunikačním nástrojem dneška při propagaci divadelní tvorby jsou webové stránky divadel. Nejdůležitější informace pro diváka jsou, kdy a kde se dané představení hraje, kdo je obsazen do hereckých rolí, kde a jak se dají zakoupit vstupenky na představení.

4.2 Firemní filantropie

Filantropie pochází z řeckého *filein*, milovat a *anthrōpos*, člověk. Tento pojem se tedy dá přeložit jako humanisticky motivovaná dobročinnost, dávání peněz, zboží, času nebo úsilí pro podporu obecně prospěšného účelu, zpravidla v delším časovém horizontu a s jasně definovanými cíli. Firemní filantropie je tedy používána v souvislosti s firemním dárcovstvím [14].

4.2.1 Dárcovství

V případě poskytnutí daru nečeká dárcce žádnou protislužbu od obdarovaného. Obdarovaný ani žádnou protislužbu nabídnout nemůže, jelikož pak by se už nejednalo o dar. Ve smluvních podmínkách o poskytnutí daru se většinou stanoví na jaký účel je dar poskytnut, tak aby donátor³ mohl mít jakousi kontrolu nad darem.

Dar není předmětem daně u právnických osob, které nejsou založeny za účelem zisku. Navíc výši poskytnutého daru si dárcce může odepsat z daní. Hodnota daru musí být minimálně 2000 Kč, přičemž dárcce si může odepsat ze základu daně maximálně 5% z hodnoty poskytnutého daru. Toto horní omezení výše odpisu daru není v ČR příliš motivující a tak se společnosti většinou rozhodnou pro poskytnutí peněžních prostředků formou sponzoringu [15].

4.2.2 Sponzoring

Sponzoring může sloužit jako marketingový nástroj, při kterém se společnost skrze poskytnutí peněz druhé straně, snaží dosáhnout určitých cílů např. pozvednutí povědomí o jméne společnosti, vylepšení vztahů s cílovou skupinou nebo zvýšení tržeb.

Mezi oběma stranami se uzavírá smlouva o reklamě, kdy příjemce finanční podpory se zavazuje k vytvoření určité protihodnoty (např. k propagaci značky sponzora). Rozhodne-li se někdo sponzorovat neziskovou organizaci, tak pro organizaci má tato forma podpory nevýhodu v tom, že finanční příjmy podléhají dani z příjmů [16].

Za uplynulých devět let Malé divadlo navázalo spolupráci s několika významnými společnostmi z oblasti komerčního sektoru a díky nim mělo relativní dostatek financí na

³ Donátor je osoba, která vlastním nákladem vytvořila hodnotu a tuto hodnotu odkázala dedikací (darovacím dokumentem) nejčastěji veřejné společnosti.

zajištění chodu divadla. Mezi největší společnosti podporující kulturní přínos Malého divadla patří Škoda Auto a. s. , stavební firma Syner s. r. o. a Preciosa a. s. Vzhledem k ochraně citlivých dat a zachování společenské etiky nebudu uvádět výši finančních obnosů získané na bázi sponzoringu či daru od jednotlivých společností.

4.3 Trendy do budoucna

V České republice je míra firemní filantropie na vzestupu. Komerční sektor stále více podporuje neziskové oblasti jako konkurenční výhodu. Veřejnost v dnešní době sleduje aktivity firem a více důvěřuje společnostem, které jsou sociálně odpovědné nebo podporují nekomerční sektor.

Poslání divadel je vytvářeno samotnou společností. Musí umět konkurovat novým technologiím i vysoké vytíženosti lidí a musí do budoucna hledat taková témata, která právě toto obcenstvo zaujmou. Z historie víme, že lidé se rádi vrací k tradičním formám umění poté, kdy vše moderní (technologie, trendy, móda, životní styl atd.) vyčerpá své možnosti.

5 SWOT analýza

Tato jednoduchá metoda umožňuje utřídit klíčové poznatky z analytického profilu a poukázat na kritické oblasti, které je nutno řešit.

5.1 Popis SWOT analýzy

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats), která poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy. Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat (viz tabulka 1). Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku [17].

Tabulka 1 : SWOT analýza

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Unikátní produkty a služby • Patenty, technologie, značka, know-how • Umístění společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Špatná kvalita produktů a služeb • Slabá reputace a obchodní značka • Neodpovídající marketingová strategie
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovení nových zákaznických segmentů • Rozvoj a využití nových distribučních cest 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence na trhu • Cenová strategie • Regulace trhu

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné spolupráci mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami atd. Tyto synergie v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

5.2 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie

Tuto analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšení stávajícího stavu či procesů. Nabízí se tyto možnosti strategií:

- maximalizací silných stránek → maximalizovat příležitosti
- minimalizací slabých stránek → maximalizovat příležitosti
- maximalizací silných stránek → minimalizovat hrozby
- minimalizací slabých stránek → minimalizovat hrozby

Pro přehlednost zde uvádím i tabulku s přehledem zmiňovaných strategií.

Tabulka 2 : Strategie společnosti

SWOT analýza		Analýzy vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýzy vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie Maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	Strategie Minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	Strategie Maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	Strategie Minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

SWOT tabulka je velice dobrým nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek podniku a (externích) příležitostí a ohrožení, nicméně sestavení této tabulky je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyř dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů. Pravá a levá strana SWOT analýzy často jde proti sobě, což představuje pro management rozhodovací oříšek. Je nutné přizpůsobit společnost vnějším faktorům nebo se snažit najít společný průnik firemních a externích faktorů? Konečná rozhodnutí jsou na vedení společnosti [17].

6 Marketing Malého divadla

6.1 Historie Malého divadla

29. září 1883 bylo slavnostně otevřeno Městské divadlo v Liberci (dnešní Divadlo F. X. Šaldy) Schillerovým Vilémem Tellem s předehrou Gioacchina Rossiniho. Od položení základních kamenů uběhly pouhé dva roky. Do roku 1945 se hrálo divadlo převážně v německém jazyce a česká představení zajišťovaly pouze hostující společnosti. První činoherní sezóna byla zahájena 15. 9. 1945 Jiráskovým Gerem. Po druhé světové válce nastává radikální proměna národnostní, politická i kulturní. Spolu s operou a činohrou vznikl i samostatný profesionální baletní soubor.

Malé divadlo v Liberci vzniklo v druhé polovině 80. let za účelem rozšíření prostor městského divadla F. X. Šaldy pro možnost studiové činoherní tvorby, zatím co klasický prostor Divadla F. X. Šaldy byl využíván na operní a baletní představení. V devadesátých letech se činohra Divadla F. X. Šaldy musela vyrovnat, jako ostatně všechna divadla v Čechách, s absolutní proměnou vztahu diváků k divadlu. Divadelní stávka v roce 1989 ukončila éru, v níž divadlo plnilo v naší zemi i mimouměleckou funkci, kdy se snažilo nahradit neexistující opozici vůči režimu. Diváci měli náhle mimo divadlo vše, co v divadle občas hledali. Ze dne na den se znásobila konkurence, ať už v podobě televizního vysílání, exploze přílivu zahraničních filmů, koncertů, o nichž celé generace do té chvíle jen snily, přibýly spousty nových knižních titulů atd. Změna politického režimu vnesla do života divadel výzvu v podobě nového hledání a nalézání místa ve společnosti z hlediska uměleckého a kulturního významu. Poněkud za ním zaostal význam změny v profesionální struktuře divadel městského typu.

Všechny zmíněné proměny se samozřejmě výrazně dotkly práce souboru činohry Šaldova divadla. Z divadla odešel do Prahy Petr Palouš, který byl stěžejním režisérem druhé poloviny 80. let. Rovněž do pražských divadel a do Národního Divadla odešli mnozí herci. Přišla první vlna mladých herců a režisérů z pražské DAMU. Malé divadlo v bývalém Lidovém domě se svými sto padesáti sedadly nebylo žádným experimentálním klubem, ale rovnocennou druhou scénou s nebývalou nabídkou prostorové režijní svobody. Začal boj o diváka v tržním a komerčním prostředí a současně s tím i o udržení vysoké umělecké a myšlenkové úrovně inscenací divadla, která opodstatňuje jeho existenci jako kulturní regionální instituce. Ředitelem Divadla F. X. Šaldy se stal na jaře roku 1999, do té doby šéf opery, František Dáňa a je jím až dodnes. Za posledních devět let se měnil i

herecký soubor příchodem několika nových mladých herců. V Malém divadle činohra s úspěchem uváděla někde i velice náročné texty (Pinterova Zrada, Narozeniny, Shafferův Equus - režie Pavla Palouše, Fraynova Kodaň a jiné). [18]

Malé divadlo sídlí ve Zhořelecké ulici a spolu s ním se nacházejí v objektu zkušební prostory a správa celého Šaldova divadla. Divadlo F. X. Šaldy je příspěvkovou organizací statutárního města Liberce. V roce 2008 uvedlo Malé divadlo 16 až 22 činoherních představeních do měsíce. V roce 2000 to bylo přibližně 13 představeních za měsíc. Dále se zde pravidelně pořádaly besedy s členy Klubu přátel liberecké opery (KPLO) a Klubu přátel činohry (KPČ). Malé divadlo si rovněž pronajímají základní školy k vystoupení svých žáků. Jedná se o uzavřená vystoupení pro rodiče a spolužáky.

6.2 Strategické cíle Malého divadla

Primárním strategickým cílem Malého divadla je schopnost zajistit chod divadla, kvalitní umělecký soubor na profesionální úrovni, jeho další vývoj a přilákání nových diváků. K tomu je zapotřebí dostatek finančních prostředků, které umožní pokrýt divadelní činnost v dlouhodobém horizontu. Je proto nezbytné vést neustálé rozhovory s komerčním sektorem, svým zřizovatel a také s poskytovateli grantů a uhájit tak svoji nutnost bytí.

Malé divadlo rozvíjí kulturní život města Liberce, uvádí především novodobé hry s malým hereckým obsazením. Jeho posláním je bezpochyby vytváření prostoru pro tvůrčí aktivity hereckého souboru, který se neustále vyvíjí. Pomineme-li uměleckou stránku, tak hlavním úkolem divadla bude vzhledem ke klesající podpoře zřizovatele shánění finanční podpory z veřejných a soukromých zdrojů. Cílem tedy bude najít další ekonomicky silné partnery a rozšíření povědomí o nezbytnosti a výhodnosti divadla pro společnost i ekonomiku.

6.3 Cílové skupiny

Komunikace aby byla účinná, musí být v první řadě cílená. Pochopení nákupních motivů a princip chování cílových skupin se stává nejdůležitějším kritériem úspěšné komunikace. Na základě segmentace lze určit cílové skupiny. Tato segmentace by měla vést k určení stejnorodých skupin s předpokladem, že změny chování lidí na tržní podněty v rámci jedné skupiny budou stejné, zatímco rozdíly budou mezi jednotlivými skupinami.

Komunikace organizace se nesmí zaměřit jen na nejsilnější skupinu, která pro ni má největší přínos, ale také na své partnery, veřejnost a média. [13]

V konkrétním případě Malého divadla je komunikace s primární cílovou skupinou (divákem) vedena prostřednictvím uvádění divadelních představení, výstav v prostorách divadla, zveřejňováním programů, jednoduchou tiskovinou Xaver⁴, případně činností samotných herců. Hlavními diváky jsou lidé ze samotného Liberce a libereckého regionu a určitou část taktéž tvoří obyvatelé Saska. Sekundární skupinou, avšak neméně důležitou, jsou investoři, díky kterým je divadlo schopné fungovat. Finanční podpora od zřizovatele má klesající tendenci a proto komunikuje přímo s firemními dárci a sponzory. O získávání sponzorů se stará obchodní oddělení divadla. Získává je především z řad podnikatelů nejen v Libereckém kraji, které osloví s žádostí o spolupráci. Uzavřením smluv o reklamě popřípadě darovací smlouvy získává divadlo finanční prostředky a věcné dary, které se dají použít přímo do inscenace. Dále je zde komunikace mezi divadlem a dodavateli ať už produktů či služeb, veřejností nebo médií.

6.4 Tržní motivy, hodnota

Ve výše uvedené kapitole jsem uvedl dvě cílové skupiny, u kterých se liší jejich zájmy. Divadlem nabízená hodnota se pro obě skupiny odlišuje. Může se proměňovat a vyvíjet v závislosti na čase stejně jako tržní motivy obou skupin.

Hodnota popisuje vztah mezi tím, proč divadlo funguje a tím co může nabídnout cílovým skupinám. Můžeme ji taky vyjádřit jako vztah mezi uspokojením potřeb zákazníka a zdroji, které potřebuje k dosažení daného uspokojení. Optimem tedy bude co největší míra užítu při minimálních nákladech. Tržní motivy vycházejí naopak ze strany příjemce služby nebo-li ze strany cílových skupin. Do těchto motivů se dají zařadit důvody, proč diváci (primární skupina) chodí do divadla a proč sekundární skupina existenci tohoto divadla podporuje.

Zůstaneme-li ještě u užítu, dá se také říci, že užitek znamená uspokojení potřeby spotřebou. Známe ekonomickou teorii zabývající se užítkem a Gossenův zákon o mezním užítu. Tyto ekonomické základy se dají použít i na produkty kulturního odvětví. Koupí-li si člověk vstupenku do divadla, má z ní užitek. Koupí-li si stejnou vstupenku podruhé, celkový užitek vzroste, avšak užitek z druhého představení (tzv. mezní užitek) je menší. Ze

⁴ Xaver – tiskovina vydávaná Divadlem F. X. Šaldy v dvouměsíčních intervalech

zmiňovaného Gossenova zákona vyplývá, že roste-li množství spotřebovaného produktu, jeho mezní užitek klesá, neboť potřeba je již uspokojena. To platí i zde, navštívím-li divadelní představení např. po desáté, užitek z tohoto desátého představení bude minimální.

Ekonomie se zabývá i problematikou, jak takový užitek měřit? Zde nastává otázka, zda se dá převést subjektivní pocit užitku na peněžní ekvivalent? Tento převod je v absolutním pojetí problematický, snadno však lze porovnávat užitečnost produktů, např. dvou produktů A a B. Hovoří se o tzv. ordinalistickém pojetí užitku. Platí, že užitek spotřebitele bude maximalizován tehdy, budou-li se mezní užitky produktů (dělené cenou za jednotku) rovnat. [19]

Hodnota

Pro primární cílovou skupinu je nejdůležitější hodnotou nabídka představení. Tuto hodnotu Malé divadlo nabízí v celém sledovaném časovém rozpětí s tím, že nejde o tituly, které by nebylo možné shlédnout v jiném divadle, ale spíše jde o jejich dramaturgii a režii. Působením na emoce diváka dokáže Malé divadlo přinést kvalitní kulturní zážitek a odvést diváka od všední reality. Nabízí možnost odreagování se a nahlédnutí do života jiných lidí, které pak může porovnávat s osudem svým. Prostředí a atmosféra představení pomáhá vtáhnout diváka do tajů divadelní hry a vytváří tak nezapomenutelný zážitek. Hodnota, kterou divadlo nabízí se tedy týká jednotlivých představeních.

Pro sekundární skupinu přináší divadlo možnost budování PR. Firmy mohou umístit své logo v prostorách divadla a získat vstupenky pro své zaměstnance. Malé divadlo společně s Divadlem F. X. Šaldy musí nabízet hodnoty i pro své hlavní finanční zdroje, kterým je liberecká radnice s příspěvkem téměř 70 miliónů Kč ročně a Ministerstvo kultury ČR. Všechny získané finanční prostředky pro Malé divadlo i Divadlo F. X. Šaldy jsou v jednom společném fondu a na základě potřeb jsou přidělovány jednomu nebo druhému divadlu.

Tržní motivy

Divák navštěvuje divadlo kvůli kulturnímu zážitku. Určitou roli hraje i fakt potřeby relaxace, setkání se s přáteli a podílení se na kulturním životě. Navíc vstupenky do divadla jsou vždy dobrým dárkem, který dokáže potěšit naše blízké. Mediální publicita herců uměleckého souboru také hraje svoji.

Pro sekundární cílovou skupinu z oblasti komerčních firem může být podpora divadla tržním motivem pro budování PR společnosti a osobních kontaktů. V případě dárcovství bude motivem sleva na dani. Při získávání sponzorů pro Malé divadlo teorie vždy neodpovídá praxi, protože určité množství sponzorů se získalo díky přátelským vztahům mezi vedením divadla a managementem daných společností.

6.5 Konkurence

Konkurenci můžeme rozdělit do dvou základních skupin na přímou a nepřímou. Přímou konkurencí se rozumí činnost jiných organizací ve stejném oboru, zatím co nepřímou konkurencí můžeme nazvat činnost jiných organizací, které uspokojují potřeby zákazníků odlišnou cestou.

V dnešní době, kdy lidé jsou velmi pracovně vytíženi a divadlo je bráno za společenskou událost, na kterou se musí vyčlenit zvláštní čas, je pro Malé divadlo těžké zcela zaplnit hlediště na každé představení. Díky technologickému vývoji za poslední dvě století je konkurence nesmírně velká. Jde o jakýkoli způsob trávení volného času a díky rozvoji internetu na konci 90. let v České republice se tato problematika ještě zvětšila nemluvě o konkurenčním vlivu filmu, rozhlasu a televize. Všechny zde uvedené konkurenční jevy můžeme zařadit do skupiny nepřímé konkurence.

Malé divadlo není čistě činoherní scénou, v minulosti se zde uváděla opereta i balet, ale v posledních letech se divadlo výhradně zaměřuje právě na činohru. Za přímou konkurenci bychom považovali ostatní divadla v Liberci, jenže jak už jsem uvedl Malé divadlo je scénou Divadla F. X. Šaldy a proto toto divadlo za přímou konkurenci považovat nemůžeme. Dalším libereckým divadlem je Naivní divadlo, které však svým zaměřením jen na dětské publikum také nijak neohrožuje činnost Malého divadla. Divadlo v blízkém Jablonci nad Nisou nemá stálý soubor a zaměřuje se tedy na hostující představení. Tento stav rozložení sil je díky relativně malému počtu obyvatel v Liberci a jeho blízkého okolí. Existence navzájem si konkurujících divadel by byla při dnešním stále méně kulturním způsobu života lidí sebedestruktivní. Avšak zdánlivě jednoduchá pozice divadla v Liberci mu nijak neusnadňuje boj v získávání finančních prostředků potřebných k přežití.

6.6 Užití marketingu v divadle v letech 2000 – 2008

Pomocí materiálů Malého divadla jsem se snažil vysledovat užití marketingových nástrojů v Malém divadle. Na základě tohoto sledování jsem zjistil, že se nejedná o rapidní nárůst či pokles role marketingu v divadle, ale je zřejmý určitý trend jehož se divadlo snaží držet i díky již několikrát zmiňovanému úbytku financí.

Pomocí marketingového mixu 4P Philipa Kotlera analyzuji tento trend.

6.6.1 Produkt

V rozmezí devíti let od roku 2000 do 2008 se navýšil počet představení uváděných na scéně Malého divadla. Jak jsem již v této práci zmínil, v posledním sledovaném roce odehrálo divadlo až 22 činoherních představení do měsíce, zatímco v roce 2000 to bylo pouze 13 až 16 představení. V průběhu let se nemění pouze kvantita odehraných divadelních her, ale zároveň i zaměření se na širší část publika. Do repertoáru malého divadla tak přibila např. dopolední představení pro školy. Nárůst počtu představení byl rovněž podmíněn větším zájmem diváků a nákupem abonentního vstupného⁵, které zavazovalo divadlo k uvedení určitého počtu představení v roce podle množství abonentních skupin.

V průběhu let se divadlo snažilo oslovit čím dál větší počet lidí a přilákat tak nové diváky, a tak např. pro mladší generaci byl a stále je každý měsíc do programu zařazen jeden hudební koncert. Čas od času, avšak ne nijak pravidelně, se do repertoáru také dostane zakoupené komorní představení.

Postupem času se relativně často měnilo vedení divadla. Po odchodu Lucie Němečkové v roce 2000 zůstal sám na místě dramaturga Martin Urban (ve funkci od roku 1994) k němuž v roce 2002 přibyl Tomáš Syrovátka. Od roku 2008 nahradil Tomáše Syrovátka ve funkci pan Tošovský. Šéfem činohry v letech 2001 - 2006 byl Alexej Pyško. Od roku 2006 zastával tuto funkci pan Chaloupka a po něm až do dnešní doby je šéfem činohry Vít Vencl. V současné době má herecký soubor 30 stálých členů a 22 hostů v souboru⁶. Tento početný soubor účinkuje na obou libereckých scénách Šaldova divadla.

⁵ Abonent je osoba, jež si předplatí na určité období nějaké služby.

⁶ Jmenný seznam herců v příloze č. 3

6.6.2 Cena

V průběhu let se několikrát měnila cena vstupného na jednotlivá představení. Cena vstupenky na večerní představení v Malém divadle se z původních 100 Kč zvedla na 120 Kč. V případě návštěvy premiérového představení však divák zaplatil 130 Kč. Toto zdražení vstupného na premiéry je v platnosti od roku 2007. Cena pohádkového představení pro děti stojí 60 Kč. Vstupenky na jednotlivá představení se dají zakoupit formou předprodeje nebo přímo na místě před představením v divadelních pokladnách, případně na dalších prodejních místech (např. v městském informačním centru). Vstupenky lze taktéž rezervovat přes internetový server www.evstupenka.cz. Malé divadlo umožňuje návštěvníkům nákup cenově zvýhodněných „bloků“. Blokované předplatné si divák může zakoupit v průběhu celého kalendářního roku. Zakoupením bloku za 400 Kč, který obsahuje 4 kupóny, vzniká možnost navštívit během roku 4 libovolně vybrané představení v Malém divadle, kromě premiér a představení hostujících souborů. V době předprodeje si divák vymění kupon v pokladně za platnou vstupenku. Zbylé kupóny jsou nevratné a do dalšího roku nepřevoditelné. Majitelé blokového předplatného nemají na rozdíl od předplatného klasického typu zajištěno stálé místo v hledišti. Další slevy nabízí divadlo studentům, kteří po předložení studijního dokladu mají možnost koupit zvýhodněnou vstupenku za 60 Kč. Vstupenky do Malého divadla nejsou rozděleny do více cenových kategorií, a tak při neuplatnění výše uvedených výhod diváci platí jednotnou cenu. Než se divák rozhodne, zda si předplatné zakoupí měl by vědět jaké přináší výhody. [20]

Výhody předplatného:

- zajištění stálého místa v divadle
- umožňuje pravidelnou návštěvu divadla po celou divadelní sezonu
- zakoupením předplatného získáte slevu
- abonentka je přenosná, můžete jí tedy věnovat nebo zapůjčit další osobě
- zbavuje Vás starostí se sháněním vstupenek a šetří tak Váš čas
- zaručuje servis zasílání divadelního zpravodaje, který vychází každé dva měsíce

6.6.3 Místo

Malé divadlo v Liberci sídlí ve Zhořelecké ulici 5. Ve sledovaném období devíti let prošlo divadlo jen nepatrnými stavebními úpravami. Kompletní rekonstrukce divadla

proběhla již v roce 1990. V roce 2007 se za pomoci výtěžků z veřejné sbírky, kterou uspořádal svaz skautů a skautek, Liberecký kraj a společnost Elset, uskutečnili stavební práce pro bezbariérový přístup do divadla a rozšířila se tak možnost návštěvnosti divadla pro tělesně postižené lidi a v roce 2008 proběhla kompletní výměna křesel v divadle. Každoročně vždy o divadelních prázdninách, mimo provoz, jsou vykonány nejnutnější údržbářské práce.

Vstupní prostory divadla a foyer jsou laděné do béžové a hnědé barvy, jsou lehce zatemnělé, na zdech visí barevné fotografie z uvedených představení a programy. U vstupní haly je možné se občerstvit a příjemně posedět. Kapacita hlediště činí až 200 míst k sezení. Počet sedadel se mění s jednotlivými představeními. Pohodlné polstrované křesla bývají nejčastěji rovnoměrně rozmístěny na stupňovitém hledišti, a tak opravdu každý divák má dobrý výhled na scénu. Hlediště je však variabilní a tak se s odlišností scény mění i hlediště. Samotný divadelní sál je ve stylu průmyslové architektury, kde cihlové obložení zdí a viditelné kovové konstrukce nesoucí osvětlení navazují atmosféru jakési tovární haly, avšak nikterak nepříjemně. Právě tento fakt dotváří prostředí, které je jako zrozené pro alternativní divadelní scénu.

V Malém divadle v průběhu let 2000 – 2008 účinkovalo několik hostujících souborů. Jeden z nejzajímavějších projektů Malého divadla za pomoci hostujícího souboru bylo určité divadelní představení Tracyho tygra se stínovým tlumočením do znakového jazyka, které představil pražský herecký soubor z Divadla Nablízko. Dramatizace novely Williama Saroyana Tracyho tygr patřilo k nejúspěšnějším hrám Divadla Nablízko. V Liberci se představilo jen díky podpoře Nadace Euronisa a dalších sponzorů.

Jak jsem již uvedl vstupenky se dají zakoupit v přímo v divadle. V případě že se divák rozhodne zakoupit vstupenku v divadelní pokladně před zahájením představení a ne v předprodeji, může tak učinit vždy hodinu před začátkem představní.

Představení souboru Malého divadla se neodehrávají jen na liberecké scéně. Divadelní soubor se pravidelně účastní nejrůznějších divadelních festivalů na území ČR. Za poslední roky navštívil soubor např. Festival smíchu v Pardubicích, v Olomouci Festival Flora, Festival Českých divadel v Praze a také festival Jednoho herce.

6.6.4 Marketingová komunikace

Od dob vzniku Malého divadla byla potřeba dostat tuto scénu do podvědomí veřejnosti, a tak byly použity standardní metody informování: plakáty a letáky, které

obsahovaly programy a další informace týkající se divadelních her. Postupem času narůstalo množství divadelních aktivit zaměřených na propagaci představení a divadla samotného. Veškeré tyto aktivity zajišťovalo propagační oddělení, které spadá pod marketing divadla. Toto oddělení je v provozu i v dnešní době, byť od roku 2006 divadlo využívá spolupráci se společností Elset. Náklady na propagaci v roce 2006 podle skutečného čerpání jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 3 : Náklady na propagaci

Grafické práce materiálů divadla ⁽¹⁾	270 000 Kč
Tiskovina Xaver + poštovné	265 000 Kč
Plakátování	270 000 Kč
Tisk plakátů a programů	150 000 Kč
Odměna za navýšení tržeb dle Mandátní smlouvy ⁽¹⁾	85 200 Kč
PR podpora ⁽¹⁾	70 000 Kč
Neisse revue, organizace a podpora propagace v Sasku ⁽¹⁾	75 000 Kč
Fotopráce	67 000 Kč
Brožury	40 000 Kč
Dotisk programů	40 000 Kč
Reklama v Kalendáři Liberecka, Liberečáku, ...	30 000 Kč
Převod internetové prezentace do německého jazyka	29 750 Kč
Jazykové korektury ⁽¹⁾	15 000 Kč
Ostatní	80 000 Kč
Celkem	1 476 500 Kč

(1) Služby zajišťované na základě smlouvy s externí firmou

Z tabulky je patrné, že v roce 2006 byl rozpočet na propagaci divadla ve výši přibližně 1,5 miliónu Kč. Tato částka se v průběhu let nijak zvlášť neměnila, prakticky od tohoto roku 2006 je propagace plánována vždy se stejným rozpočtem 1,5 miliónů Kč.

Propagační oddělení divadla připravuje veškeré podklady k tisku. Společnost Elset zajišťuje následující tiskoviny (plakáty, programy, pozvánky, dvouměsíční zpravodaj Xaver, bloky pro předplatné) až do finální podoby, tzn. až po předání kompletních podkladů pro tiskárny. Dále zajišťuje veškeré činnosti, které by zahrnovaly pracovní náplň na pozici grafika v Divadle F. X. Šaldy. Zajišťuje i doprovodné akce na slavnostních

předpremiérách v divadle. Pro přehlednost uvádím ještě jednu tabulku s rozsahem služeb, které poskytla společnost Elset v rámci smluvního ujednání v roce 2006. Tyto služby byly poskytnuty v rámci snahy o nárůst efektivnosti propagace, pro divadlo znamenaly pouze mandátní odměnu společnosti Elset.

Tabulka 4 : Služby poskytnuté firmou Elset

Reklamní kampaň na Radiu Kiss a Jizera v průběhu roku 2007	99 550 Kč
Český rozhlas – rozhovor pro německou verzi	7 500 Kč
City – lighty na předplatné pro rok 2007 – tisk 6ks	7 000 Kč
Platby za návrhy plakátů externí společnosti	59 000 Kč
Prezentace v Neisse revue	120 000 Kč
Spoty v radiu Český rozhlas Sever + soutěž + rozhovor	12 500 Kč
Tisk propagačních materiálů na představení	24 000 Kč
Celkem⁽¹⁾	329 550 Kč

(1) výsledná cena je bez DPH

Některé komunikační strategie divadla se liší s odlišností typů představení, jelikož třeba operní publikum je trochu jiného charakteru než publikum činoherní. Např. operu v libereckém divadle navštěvují ve velmi hojném počtu němečtí diváci starší generace. Od roku 2003 jejich počet narůstá a proto bylo nezbytné zaměřit svou propagaci i na německé území. Po dva roky (2004–2006) fungovala propagace v časopise Neisse revue, avšak poté byla vlivem nového přerozdělení financí ukončena. U činoherního publika jsou věkové kategorie diváků více rozvrstvené a s tím jsou spojeny další problémy ohledně typu představení (mladší generace na rozdíl od té starší preferuje muzikály).

Propagace divadla byla a je z velké části vedena pomocí propagačních tiskových materiálů, které obsahují informace o programu, chystaných premiérách, upozorněních na zajímavá představení nebo informace ze zákulisí divadla. Distribuce probíhá pomocí pošty, dále jsou k volnému dostání na pokladnách divadla, ve vybraných restauracích a hotelech, v zábavném centru Babylon v informačním centru města Liberce a v dalších přilehlých městech. Zejména v hotelích a centru Babylon se snaží divadlo nalákat nové diváky, kteří se do Liberce vydali původně za sportovním či jiným vyžitím a jsou v těchto lokalitách ubytováni nebo zde tráví čas odpočinku. Na plakátovacích plochách rozmístěných po Liberci jsou každý měsíc vylepeny plakáty s aktuálním programem, případně plakáty s upoutávkou na konkrétní divadelní představení (viz. příloha 4). V libereckém rádiu

Contact jsou v pravidelných pozvánkách za kulturou v rámci Libereckého kraje uvedeny zajímavá představení či pozvánky na premiéry. Rozhlasová reklama je rovněž vedena v rádiu Černá hora.

7 Analýza Malého divadla

Tato část práce bude pojednávat o strategické analýze (SWOT analýze) současného stavu Malého divadla. Jak již bylo uvedeno v kapitole č. 5 budu zkoumat silné a slabé stránky divadla a jeho příležitosti a hrozby.

SWOT analýza

Silné stránky

Mezi silné stránky Malého divadla patří především kvalitní herecký soubor s mnoha zkušenými herci a herečkami. Další výhodu čerpá z dlouholeté činoherní tradice (v minulosti ve vazbě na Šaldovo divadlo) a vyčnívá tak mezi ostatními divadly v Libereckém kraji. Nezapomínejme ani na početnou abonentní skupinu diváků, kteří každoročně projevují sympatie divadlu a pravidelně ho navštěvují.

Slabé stránky

K výrazným slabostem divadla patří nepříliš velká návštěvnost diváků z okolí Liberce a s tím i spojený nevyužitý potenciál saského regionu, jelikož jak jsem již zmínil, mezi návštěvníky divadla patří i němečtí občané, žijící nedaleko za hranicemi. Vše je spojenou s nedostatečnou propagací na internetových stránkách. Ohledně hereckého souboru můžeme říci, že dosahuje dobré kvality, avšak jména mnohých herců jsou pro diváky neznámá, a tak nijak zvlášť nepřitahují pozornost. Se známými hereckými osobnostmi se spolupracuje jen velmi zřídka. Další slabostí divadla je již po dvou měsících od uvedení premiéry klesající zájem diváků a úpadek návštěvnosti představení. Můžeme sem také zařadit příliš nákladnou tiskovinu Xaver, jejíž potenciál je z větší části nevyužit.

Příležitosti

Novými příležitostmi mohou být nově zpracované propagační materiály Malého divadla a rozšířená prezentace představení na internetových stránkách. Rozšíření informací do bezplatných zpravodajů a periodik vycházejících v Libereckém kraji. Pomocí těchto materiálů by mělo dojít i k oslovení občanů žijících mimo město Liberec. Další příležitostí

divadla může být navázání větší spolupráci s médii a hlavně rozhlasovými stanicemi. Ohledně samotných divadelních her se za ideální příležitost považuje angažovanost známých osobností v jednotlivých představeních. V neposlední řadě taktéž důsledná propagace a zřízení nových prodejních míst v Sasku a rozšíření portálu evstupenka.cz o možnost placení kreditní kartou. V dnešní elektronické době by tuto změnu určitě přivítalo mnoho lidí. Po zaplacení vstupenek elektronickým převodem, by měl divák na výběr, zda si vstupenky na představení vyzvedne osobně na určeném místě nebo si je nechá zaslat poštou do domu.

Hrozby

Největší hrozbou pro každé divadlo je ztráta diváků. Dnes je nespočet nabídek pro veřejnost jak využít volný čas: od multikomplexů s kinosály, přes koncertní představení a různé show až po nejrůznější formy sportovního vyžití. Liberecký kraj je vyhlášeným sportovním centrem a tak je zde velká konkurence právě ve sportovním odvětví. Další výraznou hrozbou může být konkurence pražských divadel. Do našeho hlavního města je to pouhá hodina cesty autem či autobusem, nikterak nepříjemná a známé herecké osobnosti, které vídáme ve filmech či seriálech v našich televizích a účinkují převážně v pražských divadlech, jsou dostatečným lákadlem pro diváky tuto cestu absolvovat. Především pro mladší generaci lidí, která si velmi oblíbila muzikálová představení je tato možnost ideální. V Praze se totiž vyskytuje několik muzikálových divadel, které se specializují pouze na tento druh divadelní tvorby.

8 Návrhy na změny v propagaci

Návrhy na změnu propagace vyplývají z prozkoumání marketingových nástrojů Malého divadla a jeho SWOT analýzy (kapitoly 6. a 7.). Tyto změny by měly vést ke zvýšení návštěvnosti Malého divadla a zvětšení povědomí o divadle mezi veřejností.

Základní cíle:

Na prvním místě by mělo jít především o změnu tiskových materiálů divadla s informacemi o programu a divadle samotném. Dále obnovit propagaci v Sasku a zřídit tamní prodejní místa. Divadelní představení by měla být více medializována, stejně tak další akce provozované v jeho prostorách (např. výstavy či koncerty), tak aby veřejnost měla přehled o dění v divadle. Venkovní reklama propagující divadlo musí projít grafickou změnou, aby více upoutala pozornost lidí a přilákala tak nové diváky.

Cílové skupiny:

Hlavními cílovými skupinami, na které tuto novou propagaci směřovat, by měly být: abonenti a věrní diváci Malého divadla, neboť udržení si stálých návštěvníků je základem úspěchu, lidé kteří se příliš nezajímají o kulturní dění v Malém divadle, zahraniční návštěvníci z Německa, ale i lidé z okolí Libereckého kraje a nakonec také různé firmy, svazy či finanční instituce, kterým by se nabízeli možnosti skupinových návštěv divadla.

Charakteristika jednotlivých cílů

Nové propagační materiály

Nové propagační materiály by měly nést základní informace o programu, premiérách, zajímavých představeních, ze zákulisí divadla apod. Distribuovat je do schránek obyvatelů města Liberce, na divadelních pokladnách, ve školách, ordinacích a dalších místech volně přístupných veřejnosti. Náklad kolem 10 000 výtisků, by měl být dostatečným množstvím pro oslovení velké části lidí z cílových skupin. Abonentům Malého divadla darovat k předplatnému nějakou pozornost z propagačních materiálů, které nejsou volně dostupné, za jejich přízeň divadlu např. plakát s fotografiemi z různých představeních. Zavést nový periodický magazín, ale pouze jako bonus pro abonenty nebo dle uvážení situace ho darovat významným partnerům divadla, v případě zájmu ostatních

návštěvníků, by bylo možné tento magazín zakoupit přímo v divadle. Veškerou distribuci důsledně kontrolovat.

Propagace v Sasku

Jak jsem již v práci uvedl, byla v letech 2004–2006 vedena propagace na území Saska pomocí Neisse revue. Kladným přínosem by bylo znovu zavedení této činnosti. V Neisse revue by se měli nacházet informace o divadle, programu představení a další zajímavosti. Dalšími propagačními materiály např. letáky či plakáty by byla relativně zasažena populace neodebírající Neisse revue. Důležitým prvkem je vznik prodejních míst v Sasku. Oslovit vhodná místa k této spolupráci (např. informační centra v Görlitz, Zittau či Bautzenu). S tím je spojena i nutnost zřízení bankovního účtu v Německu pro snadnější převod peněžních částek a stanovit ceny v Eurech pro jednotlivá představení. Dalším přínosným bodem by bylo navrhnutí speciálních abonentních vstupů přímo pro skupiny diváků ze Saska.

Medializace představení

Na prvním místě je soulad PR mezi managementem divadla, herci a potřebami médií. Medializovat jednotlivá představení nejen pomocí obsahu díla či údajů o autorovi (jak je tomu dnes), ale také najít nějaké perličky, poodhalit provokativní stránku představení a s těmito informacemi pak mediálně pracovat. Dále angažovat známé osobnosti na představení a v případě vychování takové osobnosti z prostředí Malého divadla je udržovat stále na očích občanů a pracovat s nimi na různých reklamě propagačních akcích. Přinést divákům zajímavé rozhovory s herci a články ze zákulisí divadla. V neposlední řadě pořádat pravidelné tiskové konference a vydávat tiskové zprávy. Posledním důležitým bodem by bylo uzavření mediálního partnerství s jednou z rozhlasových stanic v regionu, která se zaměřuje na posluchače mladší a střední generace (např. rádio Kiss Delta či Evropa 2).

Změny venkovní reklamy

U venkovních reklam je možným řešením omezit propagaci premiérových představení na placených výlepních plochách v Liberci a zaměřit se na rozvoj ploch ve vlastnictví divadla (viz příloha 4). Nově graficky zpracovat divadelní plakáty pro venkovní plochy, dát jim jednotný celoroční motiv a pouze přelepovat část plakátu s informacemi o představení. Tímto řešením se dají ušetřit náklady vynaložené na opětovné vyrábění celých

plakátů. Umístit plakáty rovněž v okolních městech (Jablonec nad Nisou, Semily, Mladá Boleslav, Česká Lípa). V případě potřeby zkusit v těchto dalších městech i reklamu v tak zvaných city - light vitrínách.

9 Závěr

Cílem práce bylo prozkoumat marketingové nástroje, které využívalo Malé divadlo v letech 2000-2008 ke své propagaci, charakterizovat celkový divadelní systém u nás, nastínit kulturní politiku státu a popsat způsoby financování divadel na území České republiky. Svou práci jsem chtěl zároveň poukázat na možné změny v propagaci Malého divadla ke zlepšení jeho návštěvnosti.

Definováním významu kultury pro veřejnost jsem chtěl poukázat na nutnost podpory kulturního života ze strany státu i přesto, že v posledních letech tato podpora má spíše klesající tendenci a divadla se musí více poohlížet po vlastních zdrojích.

Způsob financování je samozřejmě ovlivněn právními normami pro různé typy právnických osob, které vytvářejí celý systém a prostředí, ve kterém divadla fungují. Z toho je patrné, že formování takového systému patří do marketingové strategie každého divadla. Na tento jev navazuje sociální odpovědnost komerčního sektoru, který v České republice po vzoru západních států přebírá jejich trendy.

Analýza marketingového mixu pomohla odhalit základní principy užívání marketingu v oblasti divadel. Šlo především o to kde a jakým způsobem informuje divadlo veřejnost o svých aktivitách. Ať už se jedná o venkovní, rozhlasovou či tiskovou reklamu pomocí letáků. Důležitým poznatkem z této práce je, že i sebepropracovanější marketingová strategie je bez kvalitně odvedené práce umělců prakticky bezcenná a nemůže uspět v žádné kulturní organizaci.

Díky SWOT analýze současného stavu divadla se odhalili určité nedostatky, které je potřeba odbourat. Jedná se např. o klesající tendenci návštěvnosti od premiér. Malé divadlo má ustálené publikum a noví diváci přibývají jen minimálně. Nebylo tomu tak jen v případě představení se známou osobností či při vyšší míře medializace. Ohledně divadelního zpravodaje můžeme říci, že se jedná o příliš nákladnou tiskovinu se špatně vedenou distribucí. Zdrojem informací, kde a jak trávit čas, je dnes pro veřejnost jednoznačně internet, který také není příliš dobře veden.

Z těchto dvou analýz (marketingového mixu a SWOT analýzy) vyplývají určité možnosti co změnit v propagaci divadla pro zvýšení návštěvnosti. Je potřeba masivní propagace na internetu v rámci regionu a zásadní změnu webových stránek divadla. Zesílení propagace v okolí Liberce a rovněž v Sasku, kde by propagace měla být podpořena zřízením prodejních míst vstupenek. Pro rozšíření spektra diváků zařadit zábavné programy, lehčí témata, popřípadě zařadit hostující soubory do abonentního vstupného.

Zlepšit PR strategii, medializovat nová témata a osobnosti. Všechna tato opatření podpořit změnou tiskovin divadla tak, aby byla dostupnější, častější, ve vyšším nákladu a pro abonentní skupinu zařadit speciální výtisk.

Malé divadlo již skoro 30 let účinkuje na liberecké divadelní scéně a musím říci, že úspěšně. I přes neustálé snižování dotací na podporu umění je divadlo stále schopné přinášet nové a kvalitní představení doplněné o kvalitní mimodivadelní program a proto by byla velká škoda, kdyby se pro nedostatečný zájem veřejnosti dostalo divadlo do existenčních problémů.

10 Seznam Literatury

- [1] Návrh koncepce účinnější podpory umění 2007 – 2013. <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106>, str. 3. [online] [cit. 2009-01-11]
Dostupný z WWW: <http://www.mkcr.cz>.
- [2] Ústava České republiky, ústavní zákon č. 1/1993 Sb. ve znění ústavního zákona 347/1997 Sb., 300/2000 Sb., 448/2001 Sb., 395/2001 Sb. a 512/2002 Sb. ze dne 16. prosince 1992: Preambule. <http://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>. [online] [cit. 2009-01-25], dostupný z WWW: <http://www.psp.cz>.
- [3] MUSILOVÁ, Martina. *Lék, který nelze naordinovat: Netušené možnosti divadla*. A2 kulturní týdeník [online]. 2008. číslo 12. [cit. 2009-01-26], dostupný z WWW: <http://www.advojka.cz/archiv/2008/12/lek-ktery-nelze-naordinovat>.
- [4] NEKOLNÝ, B. a j. *Divadelní systém a kulturní politika*. 1. vyd. Praha : Divadelní ústav, Edice Box 1, 2006. 152 s. ISBN 80-7008-197-X.
- [5] ŠTROUGAL, Lubomír. Programové prohlášení vlády z 30. 6. 1981. <http://www.vlada.cz/scripts/detail.php?id=27680>. [online] [cit. 2009-01-29].
Dostupný z WWW: <http://www.vlada.cz>.
- [6] Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ze dne 7. 7. 2000, Část čtvrtá: Organizace územních samosprávných celků, § 28 Finanční hospodaření příspěvkových organizací (2), <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00250&cd=76&typ=r>. [online] [cit. 2009-02-01], dostupný z WWW: <http://www.sagit.cz>.
- [7] Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ze dne 7. 7. 2000, Část čtvrtá: Organizace územních samosprávných celků, § 27 Finanční hospodaření příspěvkových organizací (3), <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00250&cd=76&typ=r>. [online] [cit. 2009-02-02], dostupný z WWW: <http://www.sagit.cz>.
- [8] Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů ze dne 28. 9. 1995, Část první, Hlava IV Orgány obecně prospěšné společnosti § 15 Dozorčí rada (2). <http://neziskovky.cz/cz/fakta/legislativa/zakony-pro-nno/>. [online] [cit. 2009-02-05], dostupný z WWW: <http://neziskovky.cz>.

- [9] DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. 2. vyd. Praha : Pražská scéna, 2004. 337 s. ISBN 80-86102-53-X.
- [10] DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 186 s. ISBN 80-85603-38-1.
- [11] ŠVANDOVÁ, Zuzana. *Úvod do marketingové komunikace*. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita, 2002. 110 s. ISBN 80-7083-637-7.
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing management: Millennium Edition*. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [13] DE PELSMACKER, Patrick. a j. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [14] *Filantropie* – Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2009-02-12] Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Filantropie>.
- [15] Zákon č. 586/1992 Sb., O daních z příjmů, Část druhá: Daň z příjmů právnických osob, § 20 Základ daně a položky snižující základ daně (8). Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx>.
- [16] Zákon č. 586/1992 Sb., O daních z příjmů, Část druhá: Daň z příjmů právnických osob, § 18 Předmět daně (3). Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx>.
- [17] SWOT analýza, marketingový výzkum v praxi [online]. [cit. 2009-02-19]. Dostupný z WWW: <http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.html>.
- [18] Divadlo Františka Xavera Šaldy Liberec [online]. [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.saldovo-divadlo.cz/o-divadle/historie/>.
- [19] KRAFT, Jiří, BEDNÁŘOVÁ, Pavla. *Ekonomie I*. 2. vyd. Liberec : Technická univerzita, 2007. 202 s. ISBN 978-80-7372-415-3.
- [20] *Předplatné 2005*. Liberec : Divadlo F. X. Šaldy, 2004.

11 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1 – Fotografie exteriéru divadla

Příloha 2 – Fotografie interiéru divadla

Příloha 3 – Jmenný seznam hereckého souboru

Příloha 4 – Plakátovací plochy divadla

Příloha 5 – Propagační materiály divadla

Příloha 1



Obrázek 1 – vchod do Malého divadla

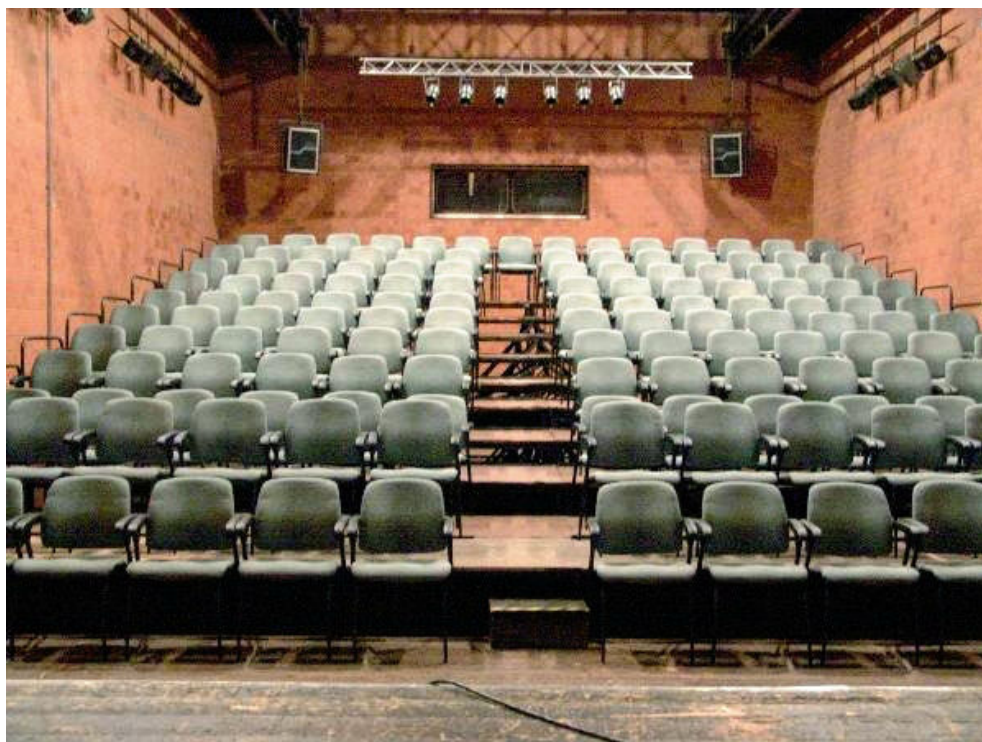


Obrázek 2 – správní budova divadla, zkušební prostory

Příloha 2



Obrázek 3 – foyer



Obrázek 4 - hlediště

Příloha 3

Seznam herců

Členové souboru

BARANOVÁ KAROLÍNA
DIANIŠKA TOMÁŠ
DOSEDĚL JIŘÍ
DUŠEK LADISLAV
HELŠUS VÁCLAV
HOUŠKA PŘEMYSL
IMPSEIL TOMÁŠ
JÍLEK VÁCLAV
JIRÁSKOVÁ JITKA
KABEŠOVÁ-VOJTKOVÁ JANA
KHAIN JINDŘICH
KORYTÁŘOVÁ VERONIKA
LECCHIOVÁ EVA
LOHNISKÁ MICHAELA
MUSIL VÍT
POLÁCH MARTIN
PRÝMKOVÁ ŠTĚPÁNKA
PUNČOCHÁŘ DAVID
SCHIEBLOVÁ BLANKA
STRÁNSKÝ MARTIN
ŠAJDKOVÁ MILENA
ŠILDOVÁ (BILÍKOVÁ) ŠÁRKA
ŠULCOVÁ JANA
TALLEROVÁ MARKÉTA
TEPLÍKOVÁ ŠÁRKA
TLÁLKA JAROMÍR
TOŠOVSKÝ JAN
URBAN MARTIN
VENCL VÍT
VYDROVÁ KATEŘINA

Hosté souboru

ALBRECHT JAKUB
BURMEISTEROVÁ LINDA
COUFALOVÁ MARKÉTA
FLORIÁN PETR
GROF DANIEL
HAMPL LADISLAV
IZDNÝ ONDŘEJ
JŮZA LUKÁŠ
MOTTLOVÁ BARBORA
NOVÁČEK JINDŘICH
NOVÁK JAN
OUBRAM STANISLAV
PANZNER JIŘÍ
PĚKNIC PETR
PLESKOT MICHAL
PLESL JAROSLAV
PROCHÁZKOVÁ ANDREA
RIPA ROBERT
SÝKORA MAREK
ŠTĚCHOVÁ MARIE
ŠTĚPÁNEK PETR
ZELENKA JAKUB

Příloha 4

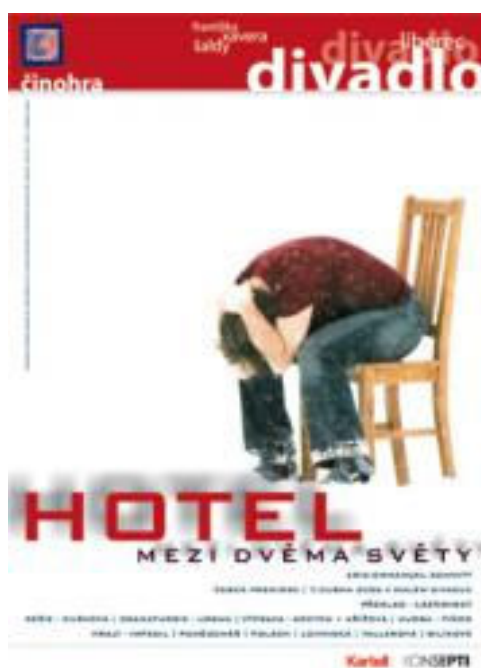


Obrázek 5 – plakátovací plochy na budově Malého divadla

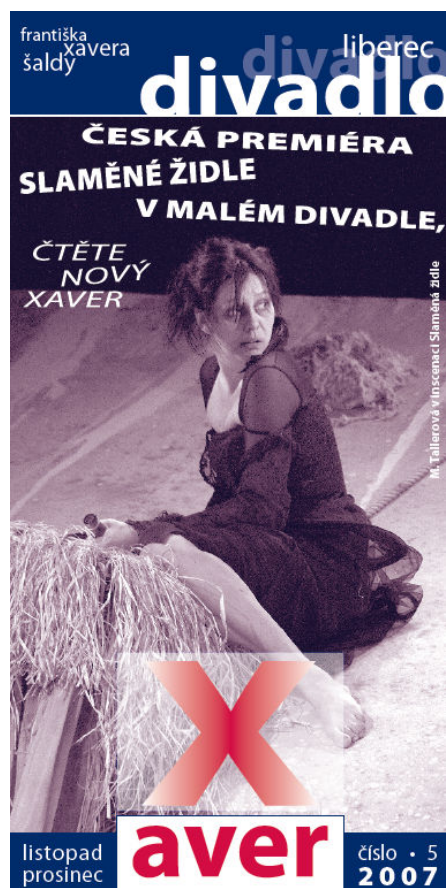


Obrázek 6 – plakátovací plochy divadla v centru Liberce

Příloha 5



Obrázek 7 – plakát na představení Hotel mezi dvěma světy



Obrázek 8 – tiskovina Xaver z roku 2007

PROKLETÍ NEFRITOVÉHO ŠKORPIÓNA

WOODY ALLEN

**PROKLETÍ
NEFRITOVÉHO
ŠKORPIÓNA**

Překlad a úprava: Ondřej Sokol

režie:
Pavel Palouš

scéna:
Pavel Palouš

kostýmy:
Jitka Moravcová

dramaturgie:
Martin Urban

hudební doprovod:
použito nahrávek Glenna Millera

WOODY ALLEN

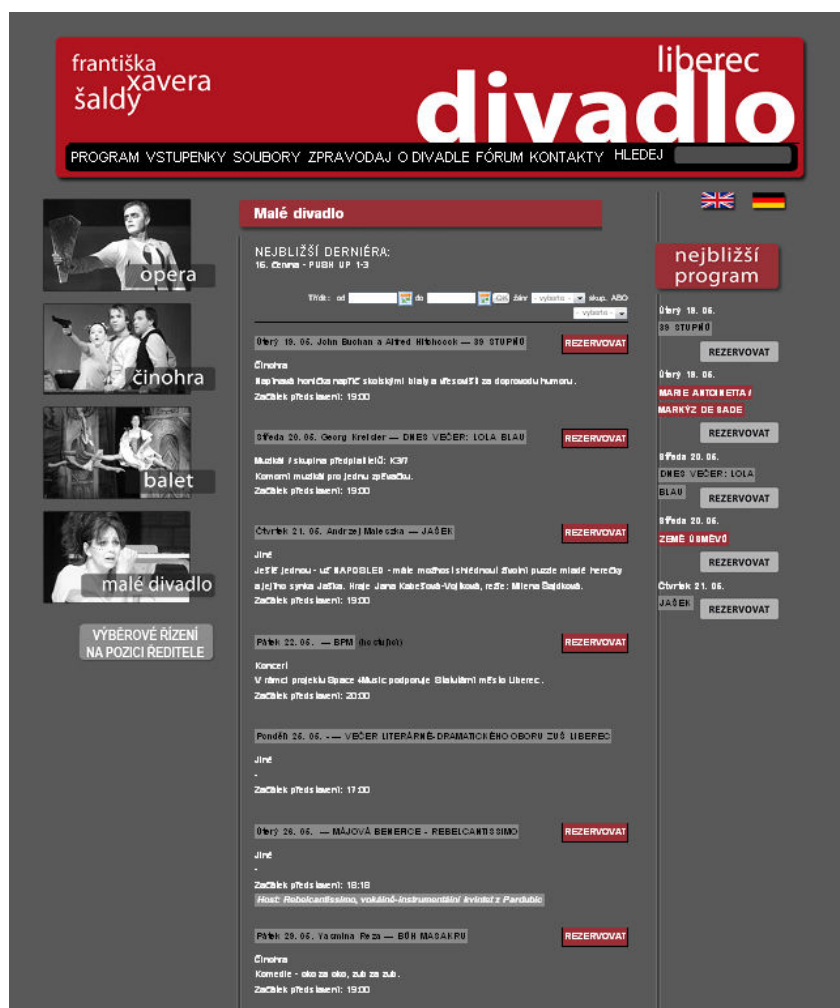
OSOBY A OBSAZENÍ

Cecil Winston Briggs	David Punčochář
Betty Ann Fitzgeraldová	Jana Kabešová-Vojtková
Chris Margruder	Jiří Doseděl
Linda	Štěpánka Prýmková
Laura Kensingtonová, Lucy, Servírka	Šárka Bilíková
Voltán Polgár, Henry, Coopersmith 1	Martin Stránský
John, Herrman Stark, Vrátný, Žebrák	Jaromír Tlalka
Joe, Coopersmith 2, Jamie, 1. Policista	Vít Musil
2. Policista	Sergiy Martinenko

Inspice: Jitka Jirásková
Nápověda: Šárka Teplíková

**Premiéra dne 2. února 2007
v Malém divadle**

Obrázek 9 – propagační materiál na představení Prokletí nefritového škorpióna



Obrázek 10 – ukázka internetových stránek divadla